

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«Уральский государственный педагогический университет»
Институт общественных наук
Кафедра акмеологии и психологии среды

**Управление социально-психологическим климатом
трудового коллектива МАОУ СОШ № 20 г. Кушва**

Выпускная квалификационная работа

Квалификационная
работа допущена к защите
зав. кафедрой

_____ О.В.Кружкова

Исполнитель:
Бовкун Марина Владимировна,
обучающаяся группы
СПИК-1404z

Научный руководитель:
Воробьева М.А.,
канд. психол. наук, доцент,
доцент кафедры акмеологии
и психологии среды

Екатеринбург 2019

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. УПРАВЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИМ КЛИМАТОМ В МАОУ СОШ № 20	7
1.1 Характеристика МАОУ СОШ № 20	7
1.2 Анализ системы управления персоналом МАОУ СОШ № 20	15
1.3 Анализ управления социально-психологическим климатом трудового коллектива МАОУ СОШ № 20	23
.....	29
Вывод по главе 1	
ГЛАВА 2. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО УПРАВЛЕНИЮ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИМ КЛИМАТОМ ТРУДОВОГО КОЛЛЕКТИВА МАОУ СОШ № 20	31
.....	31
2.1 Мероприятия по управлению социально-психологическим климатом трудового коллектива МАОУ СОШ № 20	
2.2 Нормативно-правовое обоснование мероприятий по управлению социально-психологическим климатом трудового коллектива МАОУ СОШ № 20	36
2.3 Социально-экономическая эффективность мероприятий по управлению социально-психологическим климатом трудового коллектива МАОУ СОШ № 20	41
.....	47
.....	49
.....	52
Вывод по главе 2	55
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	60
ГЛОССАРИЙ	
СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ	
ПРИЛОЖЕНИЕ 1	

ВВЕДЕНИЕ

Взаимодействия внутри трудового коллектива являются существенной областью в пространстве социальных отношений в организации. Поэтому тема социально-психологического климата трудового коллектива – актуальна и диктуется требованиями практики, определенными характером деятельности и проблемами эффективного управления персоналом, регуляции взаимоотношений между людьми. Взаимоотношения в трудовом коллективе, которые характеризуются тем, насколько социально-психологический климат благоприятен, могут существенно сказываться на достижениях как каждого участника в отдельности, так и в целом всей группы.

Социально-психологический климат очень важен и непосредственно для сотрудника, т.к. занимает важное место в формировании психологического комфорта в профессиональной деятельности человека. От социально-психологического климата в коллективе во многом зависит отношение сотрудников к своей работе, эмоциональный настрой, и, в конечном итоге, удовлетворенность работой. Поэтому управление социально-психологическим климатом имеет важное значение и для работника.

Значимость анализа и управления социально-психологическим климатом трудового коллектива школы подчеркивается тем, что профессия педагога подвержена такому неблагоприятному фактору как чрезмерное нервно-психическое напряжение, поскольку педагог – одна из самых массовых и социально значимых профессий, а высокая экспрессивность заложена в самой специфике педагогического труда, предполагающего

интенсивное личностное общение с большим количеством людей при повышенной ответственности за его качество. Неблагоприятные условия в данном плане могут негативно сказываться на социально-психологическом климате трудового коллектива.

Все это обусловило *высокую актуальность* темы исследования выпускной квалификационной работы.

В МАОУ СОШ № 20 требуется разработка мероприятий по управлению социально-психологическим климатом трудового коллектива с целью снижения уровня текучести кадров, снижения числа конфликтов, и для повышения эффективности деятельности организации в целом.

Противоречие состоит между необходимостью обеспечения высокого уровня эффективности системы управления персоналом в организации и существенными недостатками управления социально-психологическим климатом трудового коллектива МАОУ СОШ № 20, которые негативно влияют на такие показатели как уровень текучести кадров и количество конфликтных ситуаций. В связи с этим выявлена *проблема исследования*, которая заключается в неэффективности управления социально-психологическим климатом трудового коллектива МАОУ СОШ № 20.

Цель исследования – анализ системы управления персоналом и разработка мероприятий по управлению социально-психологическим климатом трудового коллектива МАОУ СОШ № 20.

Задачи исследования:

- 1) провести теоретический анализ источников по теме социально-психологического климата трудового коллектива;
- 2) проанализировать систему управления персоналом организации;
- 3) проанализировать управление социально-психологическим климатом трудового коллектива МАОУ СОШ № 20;
- 4) разработать соответствующие мероприятия по управлению социально-психологическим климатом трудового коллектива МАОУ СОШ № 20;

5) обосновать нормативно-правовые аспекты и определить социально-экономическую эффективность мероприятий по управлению социально-психологическим климатом трудового коллектива МАОУ СОШ № 20.

Объект исследования – социально-психологический климат трудового коллектива.

Предмет исследования – управление социально-психологическим климатом трудового коллектива МАОУ СОШ № 20.

В работе применялись *методы исследования*: теоретические – изучение литературных источников и нормативных документов, описание, обобщение; практические – сбор данных, анализ кадровой документации организации, анкетирование.

Использованы литературные источники следующих авторов:

– в области организационной психологии – учебное пособие Л. Джуэлл, в котором представлено четкое и полное описание психологических основ теории организации, в т.ч. социально-психологическом климате трудового коллектива,

– в области управления персоналом – А.Я. Кибанов, Ю.А. Шибалкин, учебники указанных авторов применялись в данной работе в т.ч. в ходе анализа системы управления персоналом, учебное пособие Ю.А. Шибалкина было полезным для изучения поведения персонала в организации,

– в области социальной психологии – М.Ю. Кондратьев, чья работа использована, т.к. посвящена основным категориям социальной психологии, в т.ч. психологию поведения человека в социальной среде, межличностные отношения,

– в области изучения социально-психологического климата коллектива – Б.Д. Парыгин (основы социально-психологической теории, включая социально-психологический климат),

– в области психологии управления – А.А. Урбанович, чье учебное пособие помогло раскрыть теоретические основы психологии управленческой деятельности, основы делового взаимодействия.

Структура исследования. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, выводов по каждой главе, заключения, списка источников и литературы (из 51 наименования), глоссария, приложения. Работа проиллюстрирована таблицами (7) и рисунками (3).

Во введении обоснована актуальность темы исследования, раскрыты цель, задачи, объект, предмет, методы и структура исследования.

В первой главе проведен теоретический анализ литературных источников; представлены результаты анализа деятельности МАОУ СОШ № 20, в т.ч. цели деятельности, структура управления, подсистемы управления, финансовые показатели деятельности. Представлены результаты анализа системы управления персоналом организации, в т.ч. регулирование трудовых отношений, распределение функций управления персоналом, основные кадровые показатели. Представлены результаты анализа управления социально-психологическим климатом трудового коллектива МАОУ СОШ № 20, в т.ч. статистика возникновения конфликтных ситуаций внутри коллектива.

Во второй главе содержится описание соответствующих мероприятий по управлению социально-психологическим климатом трудового коллектива МАОУ СОШ № 20, направленных на устранение выявленных проблем и недостатков; а также обоснованы нормативно-правовые аспекты мероприятий и определены показатели их социально-экономической эффективности.

В заключении содержатся ключевые выводы по результатам проведенного исследования.

ГЛАВА 1. УПРАВЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИМ КЛИМАТОМ В МАОУ СОШ № 20

1.1 Характеристика МАОУ СОШ № 20

Полное наименование образовательной организации в соответствии с Уставом – муниципальное автономное общеобразовательное учреждение средняя общеобразовательная школа № 20. Краткое наименование – МАОУ СОШ № 20.

Организационно-правовая форма – автономное учреждение.

Тип учреждения – общеобразовательное учреждение.

Вид учреждения – средняя общеобразовательная школа.

Дата создания – 1965 г.

МАОУ СОШ № 20 создано Кушвинским городским округом на основании постановления от 25 октября 2012 г. № 1712 путем изменения типа существующего муниципального казенного общеобразовательного учреждения средней общеобразовательной школы № 20.

Адрес местонахождения: д. 9, ул. Победы, пос. Баранчинский, г. Кушва, Свердловской области.

Учредителем является Администрация Кушвинского городского округа в лице отраслевого функционального органа – Управление образования Кушвинского городского округа.

Согласно Уставу, основной целью деятельности МАОУ СОШ № 20 является осуществление образовательной деятельности по образовательным

программам начального общего, основного общего, среднего общего образования. МАОУ СОШ № 20 в соответствии с законодательством об образовании реализует также дополнительные общеобразовательные программы.

Основным видом деятельности МАОУ СОШ № 20 является реализация основных общеобразовательных программ начального общего, основного общего и среднего общего образования.

Целями образовательной деятельности МАОУ СОШ № 20 являются развитие обучающихся и приобретение ими в процессе освоения основных общеобразовательных программ знаний, умений, навыков и формирование компетенции, необходимых для жизни человека в обществе, осознанного выбора профессии и получения профессионального образования, воспитание гуманизма, приоритета жизни и здоровья человека, прав и свобод личности, свободного развития личности, взаимоуважения, трудолюбия, гражданственности, патриотизма, ответственности, правовой культуры, бережного отношения к природе и окружающей среде, рационального природопользования.

Основные общеобразовательные программы, реализуемые Учреждением:

- образовательная программа начального общего образования (нормативный срок освоения 4 года);
- образовательная программа основного общего образования (нормативный срок освоения 5 лет);
- образовательная программа среднего общего образования (нормативный срок освоения – 2 года);
- адаптированные образовательные программы для детей с умственной отсталостью (нормативный срок освоения 9 лет);
- дополнительные общеразвивающие общеобразовательные программы.

Структура управления в школе построена с целью обеспечения оптимального сочетания государственных и общественных начал, в интересах всех участников этого процесса. Проектирование оптимальной системы управления школой осуществляется с учетом социально-экономических, материально-технических и внешних условий в рамках существующего законодательства Российской Федерации. ОУ осуществляется на программно-целевом принципе, основанном на анализе и выявлении проблем, организации деятельности учреждения по их решению на основе целевых программ.

Структура управления МАОУ СОШ № 20 представлена на рис. 1.

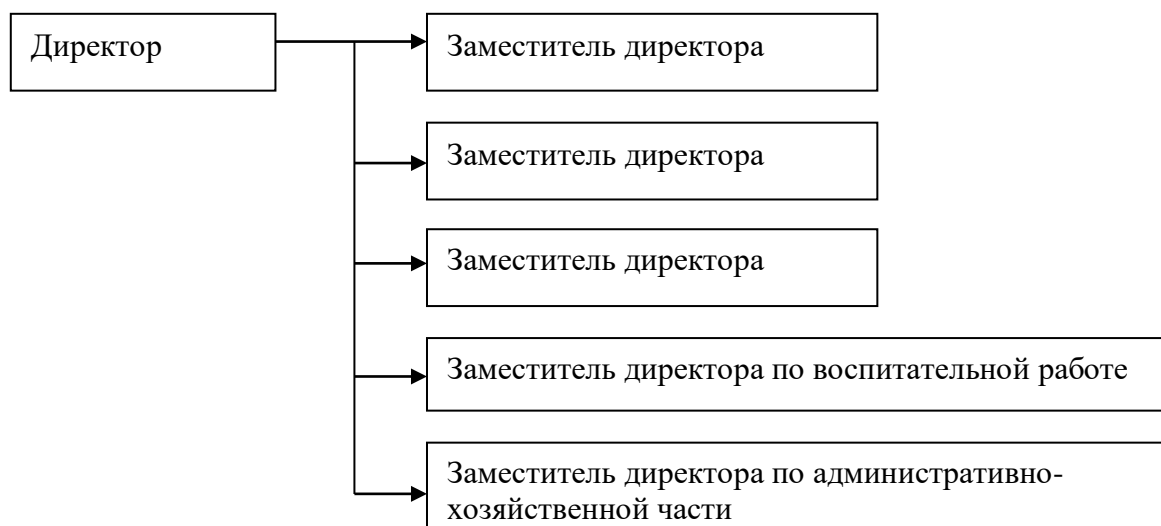


Рис. 1. Структура управления МАОУ СОШ № 20

Административное управление осуществляют директор школы и его заместители. Управление учреждением осуществляется на основе сочетания принципов единоначалия и коллегиальности.

Единоличным исполнительным органом МАОУ СОШ № 20 является директор, который осуществляет текущее руководство деятельностью учреждения. Основной функцией директора является координация усилий всех участников образовательного процесса, направленная на повышение

качества предоставляемых образовательных услуг, через педагогический совет, методические объединения.

В компетенцию директора входит планирование и руководство текущей деятельностью учреждения; обеспечение разработки и введение в действие (утверждение) локальных нормативных актов учреждения, в т.ч. после принятия и (или) согласования их органами управления учреждением, иные документы; директор утверждает штатное расписание, устанавливает заработную плату работникам, в т.ч. надбавки, доплаты, выплаты стимулирующего характера в пределах имеющихся средств на основании соответствующего Положения; осуществляет прием на работу, переводы, увольнение работников, распределение их должностных обязанностей, заключает с ними трудовые договоры; осуществляет расстановку педагогических кадров, распределяет учебную нагрузку, проводит подбор заместителей, определяет их функциональные обязанности, а в случае необходимости – передает им часть своих полномочий в установленном порядке, назначает заведующих учебными кабинетами; организует работу по проведению аттестации педагогических работников и учитывает результаты аттестации при расстановке кадров.

Заместители директора реализуют, прежде всего, оперативное управление образовательным процессом.

Коллегиальным органом управления МАОУ СОШ № 20, решающим вопросы относительно оптимальной организации образовательного процесса и финансово-хозяйственной деятельности, является общее собрание трудового коллектива.

Тип организационной структуры выбран правильно, так как он характерен для организации подобного типа и подобных размеров.

Учреждение самостоятельно в осуществлении образовательной, научной, административной, финансово-экономической деятельности, разработке и принятии локальных нормативных актов в соответствии с

действующим законодательством Российской Федерации и Уставом МАОУ СОШ № 20.

В организации выделяют следующие подсистемы:

- 1) социальная подсистема;
- 2) производственно-техническая подсистема;
- 3) информационная подсистема;
- 4) экономическая подсистема;
- 5) маркетинговая подсистема.

Проведем анализ подсистем организации МАОУ СОШ № 20.

Производственно-техническая подсистема, включающая в себя материальные средства, оборудование и т.д., призванная обеспечивать переработку входящих ресурсов в готовый продукт или услугу.

МАОУ СОШ № 20 имеет в оперативном управлении обособленное имущество. Материально-техническая база организации включает в себя здание типовое общей площадью 4770 м², учебные классы и кабинеты общей площадью 1514 м². Школа имеет необходимое для ведения образовательного процесса оборудование (мебель, компьютерную и оргтехнику). Поэтому производственно-техническую подсистему организации МАОУ СОШ № 20 можно считать эффективной и соответствующей целям и задачам деятельности школы.

Информационная подсистема, включающая совокупность организационно-технических средств, обеспечивающих каналы и сети организации соответствующей информацией для эффективных коммуникаций.

Для руководителя можно говорить о существовании определенной информационной среды – внешней и внутренней, – в которой содержится информация, потенциально полезная (необходимая) для осуществления им актов принятия решений и контроля их исполнения. Информационная среда организации является важнейшей частью ее инфраструктуры, требует для своего формирования и поддержания определенных усилий и ресурсов.

Направленные сообщения формируются и передаются их источниками (авторами) непосредственно в адрес данного учреждения. Примерами таких сообщений служат телефонные звонки, сообщения, поступающие в личных беседах, письма, поступающие в адрес учреждения и т.п.

Ненаправленные сообщения формируются автором в расчете на восприятие не какого-то одного конкретного получателя, а целой их группы, потенциально – всех, кого может достичь такое сообщение. Примерами ненаправленных сообщений в МАОУ СОШ № 20 служат газетные публикации, издание сводов законов, инструкций вышестоящих организаций и др.

Внутренняя информационная среда включает в себя сообщения или иную информацию, вырабатываемую сотрудниками учреждения, ее руководителями. Документооборот – это движение документов в организации с момента их создания или получения до завершения исполнения или отправления. Документооборот зависит от системы управления, он вторичен по отношению к ней, но в то же время именно документооборот, отражая систему управления, позволяет ее наглядно увидеть.

В МАОУ СОШ № 20 четко проведено разделение функций между структурными подразделениями и сотрудниками, большая часть документов пойдет сразу же в отдел к исполнителям, т.е. путь будет относительно коротким. Точно также от принятого в учреждении порядка распределения обязанностей и делегирования полномочий сотрудникам зависит движение документа при согласовании и подписании. В МАОУ СОШ № 20 в технологической цепочке обработки и движения документов выделяются этапы:

- 1) прием и первичная обработка поступающих в организацию документов;
- 2) предварительное рассмотрение и распределение документов;
- 3) регистрация документов;

- 4) контроль за исполнением;
- 5) информационно-справочная работа;
- 6) исполнение документов, их составление, согласование, оформление;
- 7) отправка или направление в дело.

Документопоток – это поток документов, циркулирующих между пунктами обработки и создания информации (руководителями организации и структурных подразделений, специалистами) и пунктами технической обработки документов: секретариатом, канцелярией и др.

В анализируемой организации можно выделить следующие потоки документов:

- 1) поток входящей документации, состоящий из поступающих в организацию документов;
- 2) потоки внутренней документации, состоящие из документов, созданных в организации и не предназначенных к выходу за ее пределы;
- 3) поток исходящей документации, состоящий из документов, предназначенных для отправки в другие организации.

Итак, документопоток в МАОУ СОШ № 20 упорядочен.

Учебный план МАОУ СОШ № 20 состоит из предметов федерального, регионального и школьного компонентов, учитывающего перспективы и особенности развития школы. В МАОУ СОШ № 20 действуют образовательные программы. Можно делать вывод, что все перечисленное, а также упорядоченный документооборот, работа педагогического совета, общего собрания трудового коллектива, обеспечивают эффективное функционирование информационной подсистемы организации.

Экономическая подсистема, подразумевающая обеспечение совокупности экономических процессов, происходящих в организации: движение денежных средств, соотношение затрат и доходов и др.

В соответствии с Уставом МАОУ СОШ № 20, финансовое обеспечение функционирования учреждения осуществляется за счет субсидии из бюджета Кушвинского городского округа на возмещение нормативных затрат,

связанных с оказанием МАОУ СОШ № 20 в соответствии с муниципальным заданием, и иные цели. Муниципальное задание для МАОУ СОШ № 20 в соответствии с предусмотренными Уставом основными видами деятельности формирует и утверждает Учредитель. Учреждение осуществляет свою деятельность в соответствии с планом финансово- хозяйственной деятельности.

Источниками формирования имущества и финансовых ресурсов МАОУ СОШ № 20 являются:

- средства бюджета Кушвинского городского округа в форме субсидий и субвенций, средства областного бюджета в форме субсидий;
- субсидии на иные цели;
- имущество, закрепленное за учреждением на праве оперативного управления;
- средства от оказания платных услуг;
- средства спонсоров и добровольные пожертвования граждан;
- иные источники, не запрещенные действующим законодательством.

Средства от деятельности, приносящей доход, а также средства, полученные в результате пожертвований юридических или физических лиц, и приобретенное за счет этих средств имущество поступают в самостоятельное распоряжение Учреждением.

Учреждением предоставлены данные по финансовым поступлениям и выплатам за период 2017-2018 гг. плановые доходы и расходы на 2019-2020 гг. Эти финансовые показатели МАОУ СОШ № 20 представлены в табл. 1.

Таблица 1. Финансовые показатели МАОУ СОШ № 20

Показатели	2016 г.	2017 г.	2018 г.	План на 2019 г.	План на 2020 г.
Поступления от доходов, всего	5221742	55302479	57968708	47863886	52314456
Выплаты по расходам, всего	5221742	55302479	58041385	47863886	52314456
<i>в том числе:</i>					
Фонд оплаты труда	3687953	37965193	41235643	39049251	43499821

По данным, представленным в табл. 1, можно сделать выводы о том, что размер финансовых поступлений в 2018 г. по сравнению с 2016 и 2017 гг. вырос, однако в плановом периоде 2019-2020 гг. ожидается его снижение. Аналогичная ситуация наблюдается и с размером выплат по расходам, в т.ч. по фонду оплаты труда.

Таким образом, охарактеризовав МАОУ СОШ № 20 можно сделать вывод, что данная организация (муниципальное автономное учреждение средняя общеобразовательная школа №20) находится в Свердловской области, п.Баранчинский, ул. Победы,9, была построена в 1965 году и вмещает в себя 1100 учеников с 1 по 11 классы.

Экономическую подсистему организации можно охарактеризовать как устройство (по соотношению доходов и расходов, по источникам финансирования), однако выявлены и негативные моменты (планируемое снижение размера финансовых поступлений в ближайшие два года)

Маркетинговая подсистема, нацеленная на обеспечение потребностей клиентов в продуктах и услугах организации путем изучения рынка, создание системы сбыта, организации активного воздействия на рынок и существующий спрос для увеличения рыночной доли и повышения рентабельности продаж; для МАОУ СОШ № 20 не является приоритетной и значимой, поскольку специфика деятельности школы не требует комплекса маркетинга. Создание системы сбыта, увеличение рыночной доли не требуются, что обусловлено спецификой деятельности организации. Поэтому как таковая маркетинговая подсистема для данной организации не характерна и не требует наличия в управлении.

Социальную подсистему МАОУ СОШ № 20, которая подразумевает совокупность людей, работающих в организации со сложным комплексом отношений между ними, и основу которой составляет работа с персоналом, проанализируем в следующих разделах данной работы.

1.2 Анализ системы управления персоналом МАОУ СОШ № 20

По определению Ю.Г. Одегова, под системой управления персоналом понимается «целостная и упорядоченная структура элементов (направлений кадровой работы)» [20, с. 37].

Рассмотрим регулирование трудовых отношений в анализируемой организации.

Трудовые отношения работников МАОУ СОШ № 20 регулируются трудовыми договорами (служебными контрактами).

При приеме на работу работник обязан предъявить следующие документы:

- 1) заявление о приеме на работу;
- 2) паспорт;
- 3) документ об образовании, о квалификации или наличии специальных знаний, или специальной подготовки;
- 4) трудовую книжку, за исключением случаев, когда трудовой договор заключается впервые или работник поступает на работу на условиях совместительства;
- 5) страховое свидетельство государственного пенсионного страхования (если имеется);
- 6) документы воинского учета (для военнообязанных и лиц, подлежащих призыву на воинскую службу);
- 7) справку о наличии (отсутствии) судимости и (или) факта уголовного преследования, либо о прекращении уголовного преследования по реабилитирующим основаниям, выданную в порядке и по форме установленным федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по выработке и реализации государственной политики, и нормативно-правовому регулированию в сфере внутренних дел;
- 8) личную медицинскую книжку

При приеме на работу администрация Учреждения знакомит принимаемого работника под роспись со следующими документами:

- 1) Уставом Учреждения;
- 2) правилами внутреннего трудового распорядка;
- 3) коллективным договором;
- 4) должностной инструкцией;
- 5) должностной инструкцией по охране труда;
- 6) правилами по технике безопасности;
- 7) правилами пожарной безопасности;
- 8) санитарно-гигиеническими правилами;
- 9) иными локальными нормативными актами Учреждения.

Педагогическими работниками имеют право быть лица, имеющие среднее профессиональное или высшее образование и отвечающие квалификационным требованиям, указанным в квалификационных справочниках, и (или) профессиональным стандартам.

Конкретные трудовые (должностные) обязанности педагогических работников определяются трудовыми договорами (служебными контрактами) и должностными инструкциями.

Педагогические работники имеют социальные гарантии и трудовые права на:

- сокращенную продолжительность рабочего времени (не более 36 часов в неделю);
- дополнительное профессиональное образование по профилю педагогической деятельности не реже чем один раз в три года;
- ежегодный основной удлиненный оплачиваемый отпуск в зависимости от должности и (или) специальности, продолжительность которого определяется Правительством РФ;
- длительный отпуск сроком до одного года не реже чем через каждые десять лет непрерывной педагогической работы в порядке, установленном действующим законодательством;

- досрочное назначение страховой пенсии по старости в порядке, установленном действующим законодательством;
- иные трудовые права, меры социальной поддержки, установленные действующим законодательством.

В целях урегулирования разногласий между участниками образовательного процесса по вопросам реализации права на образование, в том числе в случаях возникновения конфликта интересов педагогического работника, применения локальных нормативных актов, обжалования решений о применении к обучающимся дисциплинарного взыскания, в Учреждении создается Комиссия по урегулированию споров между участниками образовательных отношений из равного числа представителей родителей (законных представителей) обучающихся, работников Учреждения, деятельность которой регламентируется соответствующим Положением.

Таким образом, трудовые отношения в анализируемой организации регулируются трудовым законодательством, никаких нарушений по данному направлению нет. Поэтому можно сделать вывод об эффективности регулирования трудовых отношений в МАОУ СОШ № 20.

Рассмотрим распределение функций управления персоналом в анализируемой организации.

Специалист по кадрам МАОУ СОШ № 20 выполняет следующие функции:

- работа с документацией;
- представление информации в сторонние организации;
- ведение номенклатурных дел, их систематизация.

Функционал специалиста по кадрам МАОУ СОШ № 20 включает в себя только ведение кадрового делопроизводства, без выполнения других функций управления персоналом.

Специалист по охране труда выполняет следующие функции:

- создание безопасных условий пребывания в образовательном учреждении детей и взрослых;
- ведение документации, систематизация дел;
- планирование и контроль мероприятий по охране труда и технике безопасности.

Набор и отбор персонала, организацию адаптации новых работников, специальную оценку условий труда (аттестация рабочих мест), организацию работы наставников для молодых педагогов, проводят заместители директора.

Рассмотрим функцию оплаты труда в анализируемой организации.

При исчислении заработной платы работников МАОУ СОШ № 20 применяется Положение «Об оплате труда». Согласно указанному Положению, фонд оплаты труда в МАОУ СОШ № 20 формируется исходя из объема субсидии, предоставляемой автономным муниципальным организациям на финансовое обеспечение выполнения муниципального задания, и средств, поступающих от приносящей доход деятельности.

Заработная плата работников состоит из двух частей:

- должностной оклад или ставка, установленные в соответствии со штатным расписанием и оплата за квалификационную категорию, зафиксированные в трудовом договоре;
- дополнительная часть заработной платы начисляется по результатам трудовой деятельности работника в отчетном периоде и выплачивается в виде премий. Порядок и периодичность начисления премий устанавливается Положением о стимулировании работников МАОУ СОШ.

В соответствии с Положением «Об оплате труда», оплата труда работников МАОУ СОШ № 20 включает в себя:

- 1) размеры окладов (должностных окладов), ставок заработной платы по профессиональным квалификационным группам;

2) выплаты компенсационного характера в соответствии с перечнем видов выплат компенсационного характера, установленных в главе 5 настоящего положения;

3) выплаты стимулирующего характера в соответствии с перечнем видов выплат стимулирующего характера, установленных в главе 6 настоящего Положения.

Например, выплаты стимулирующего характера устанавливаются: за интенсивность и высокие результаты работы; за качество выполняемых работ; за стаж непрерывной работы, выслугу лет; по итогам работы в виде премиальных выплат.

Согласно Положению о стимулировании работников МАОУ СОШ, работнику МАОУ СОШ, по личному заявлению, 1 раз в год может быть предоставлена материальная помощь при предоставлении очередного отпуска.

Заработная плата выплачивается работнику по пластиковым карточкам «Уральский Банк реконструкции и развития» в банкомате. 6.4. Заработная плата выплачивается каждые полмесяца 5 и 20 числа месяца.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что система оплаты труда в МАОУ СОШ № 20 урегулирована, отлично регламентирована, что характеризует ее с положительной стороны.

Теперь рассмотрим основные кадровые показатели анализируемой организации в табл. 2, в т.ч. среднесписочную численность, распределение по категориям персонала, уровень текучести кадров.

Таблица 2. Основные кадровые показатели МАОУ СОШ № 20, чел.

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Изменение 2018 г. по отношению к 2015 г.
Среднесписочная численность персонала	132	134	134	135	+3
из них:					
административно-управленческий персонал	12	12	12	12	0
педагогический персонал	78	78	78	79	+1

учебно-вспомогательный персонал	9	9	9	9	0
Персонал	33	35	35	36	+3
Численность уволенных работников	14	13	21	23	+9
из них:					
административно-управленческий персонал	0	1	0	0	0
педагогический персонал	4	3	7	9	+5
учебно-вспомогательный персонал	1	1	2	1	0
Персонал	9	8	12	10	-2
Уровень текучести кадров, всего:	10,6	9,7	15,7	16,9	+6,3
Уровень текучести кадров по категориям персонала:					
административно-управленческий персонал	0	0,8	0	0	0
педагогический персонал	3	2	5	7	+0,4
учебно-вспомогательный персонал	0,6	0,8	0,2	0,7	-0,01
Персонал	7	6	9	7	0

По результатам рассмотрения данных табл. 2 можно сделать выводы о том, что среднесписочная численность в течение трех лет увеличилась на 2 чел. за счет категории рабочих (повар и мойщик посуды), т.к. поменялось штатное расписание. Численность других категорий персонала не менялась.

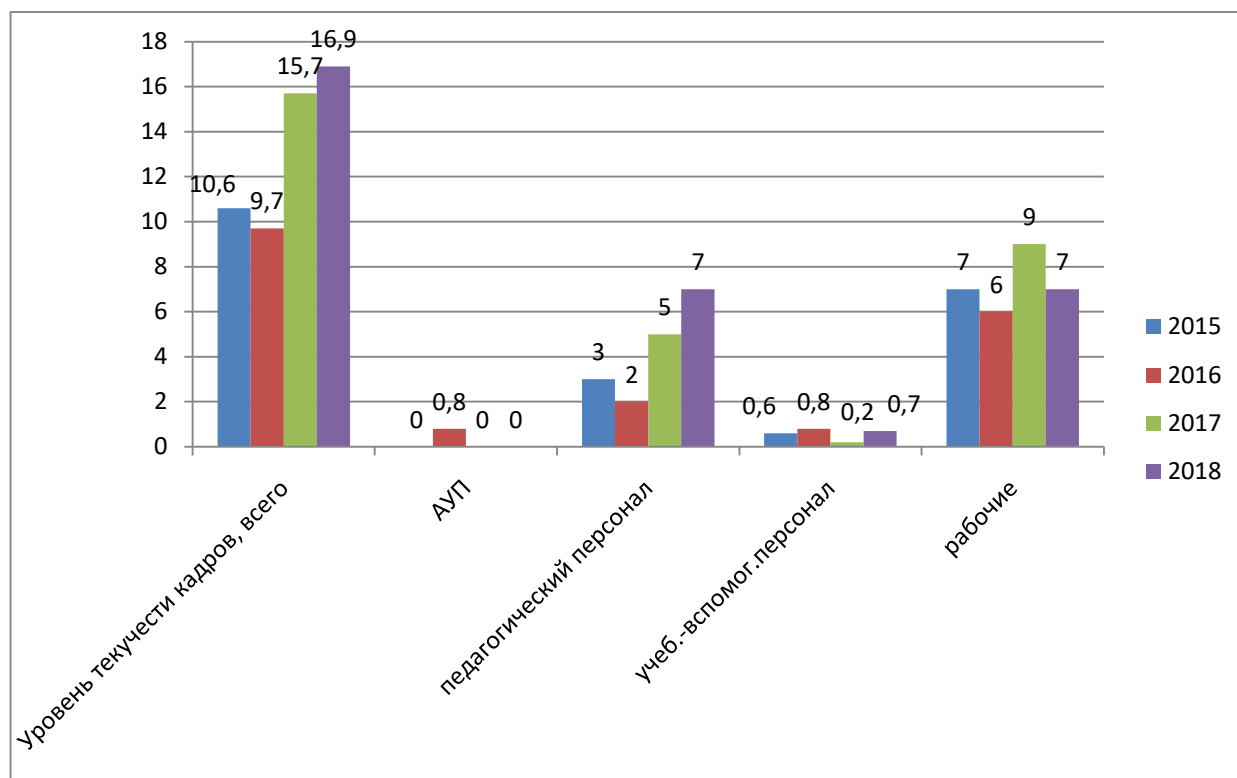


Рис. 2. Уровень текучести кадров в целом по учреждению и по категориям персонала МАОУ СОШ № 20, %

Уровень текучести кадров (рис. 2) является высоким (в целом по учреждению 16,9% в 2018 г.), к тому же по отношению к 2015 г. он вырос на 6,3%, что указывает на недостатки в функционировании системы управления персоналом.

Анализ уровня текучести кадров по категориям персонала показал, что самый высокий уровень текучести наблюдается среди рабочих (7% в 2018 г.).

Очень высоким уровень текучести кадров является и среди педагогического персонала (7% в 2018 г.).

Изучим причины увольнений персонала МАОУ СОШ № 20.

Учитывая выявленный высокий уровень текучести кадров в МАОУ СОШ № 20 (в целом по учреждению 16,9% в 2018 г.), рассмотрим причины текучести (причины увольнений), статистику которых ведет специалист по кадрам учреждения.

Таблица 3. Причины увольнений персонала МАОУ СОШ № 20

Причины увольнений	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.
Всего увольнений за год	14	13	21	23
Неблагоприятный психологический климат в коллективе	4	1	5	6
Повышенная конфликтность в трудовом коллективе	4	5	5	5
Неблагоприятная психологическая атмосфера в коллективе	3	1	3	3
Напряженность в коллективе	1	2	3	4
Итого, субъективные причины, относящиеся к социально-психологическому климату	12	9	16	18
Высокий уровень рабочей нагрузки	1	2	2	3
Семейные обстоятельства	0	1	0	1
Низкий уровень заработной платы	1	1	2	1
Переезд в другой город	0	0	1	0
Итого, другие (объективные) причины:	2	4	5	5

Таким образом, анализ причин увольнений персонала МАОУ СОШ № 20 по данным табл. 3 показал, что в основном работники увольняются по причинам, относящимся к неблагоприятному социально-психологическому климату. Например, в 2018 г. таких увольнений было более чем в три раза выше, чем увольнений по другим, объективным причинам. Более того, этот показатель вырос по сравнению с 2015 г. Все это подтверждает наличие проблем в управлении социально-психологическим климатом трудового коллектива МАОУ СОШ № 20.

Итак, проанализировав систему управления было выявлено, что далеко не все функции управления персоналом в организации выполняются, не все персонал-технологии задействованы. В свою очередь, полученные данные об уровне текучести кадров говорят о наличии проблем в социальной подсистеме МАОУ СОШ № 20, анализ причин увольнений работников показывает наличие проблем в управлении социально-психологическим климатом трудового коллектива МАОУ СОШ № 20.

1.3 Анализ управления социально-психологическим климатом трудового коллектива МАОУ СОШ № 20

Важно рассмотреть основные понятия по теме исследования выпускной квалификационной работы.

Трудовой коллектив, по определению Ю.А. Шибалкина, – это «организационно оформленная группа работников, созданная для реализации комплекса производственных целей» [47, с. 48].

По мнению М.Ю. Кондратьева, «в социально-психологическом климате заключается качественная составляющая межличностных отношений, которая проявляется как совокупность психологических условий, которые помогают или, наоборот, препятствуют осуществлению эффективной совместной трудовой деятельности и прогрессу личности в данном коллективе» [16, с. 98].

Как пишет А.А. Урбанович, социально-психологический климат определяется как «состояние группового настроения и качественную сторону межличностных отношений в группе, проявляющихся в виде совокупности психологических условий, способствующих или препятствующих продуктивной совместной деятельности и всестороннему развитию личности в организации» [43, с. 142].

Б.Д. Парыгин определяет социально-психологический климат как «эмоциональную окраску психологических связей членов коллектива, возникающую на основе их близости, симпатии, совпадения характеров, интересов, склонностей» [22, с. 15].

На социально-психологический климат влияет множество факторов. Список внутренних климатообразующих факторов, предложенный автором А.А. Урбанович, представлен ниже в таблице 4 [43, с. 153].

Таблица 4. Внутренние климатообразующие факторы

Фактор	Описание фактора
Стиль руководства	непосредственно влияет на настроение, поведение людей, на их взаимоотношения. Степень удовлетворенности стилем и его мотивационные последствия формируют отношение к работе
Отлаженность трудового процесса	Здесь речь идет о субъективно оцениваемых организационно-управленческих, экономических и материально-технических условиях, в которых трудится человек. Недовольство работников организацией дела отрицательно сказывается на социально-психологическом климате.
Личные качества работников	Через них преломляются все обстоятельства трудовой деятельности и личной жизни. Лица, склонные конфликтовать, нетерпимые к мнению других, с завышенной самооценкой, необоснованным уровнем притязаний и низкой культурой поведения провоцируют ухудшение климата.
Корпоративная (групповая) культура	будучи фактором группового сознания, утверждает определенные межличностные отношения в коллективе в качестве общей ценности. При сильном групповом самосознании лица, посягающие на общую ценность, подвергаются осуждению, чем климат страхуется от нарушений.
Групповое давление на личность	Конформизм по отношению к групповым нормам рассматривают как процесс организации человеком социальных сигналов, помогающий ему понять, какую реакцию от него ожидают и какими могут быть последствия, если он поведет себя по-другому.
Психологическая совместимость людей в рабочих группах	способность людей к взаимодействию в связи с их социальными и психофизиологическими качествами. Психологическая совместимость определяется совокупностью личностных качеств, а срабатываемость прежде всего зависит от стиля работы. Трудности взаимодействия порождают стресс, который сказывается на общем настрое отдельных людей и группы в целом
Соотношение мужчин и женщин в коллективе	иногда также оказывает влияние на климат. Психологи рекомендуют при возможности смешанные по половому составу коллективы. Женские коллективы более подвержены колебаниям социально-психологического климата, чем мужские.
Размеры первичного коллектива	Оптимальными психологи считают средние коллективы от 10 до 20 чел. Большие первичные коллективы (более 25 чел.) склонны распадаться на отдельные группировки, в меньших затрудняется нахождение психологически совместимых лиц по причине ограниченности выбора. В оптимальных по численности коллективах создаются наиболее благоприятные условия для установления здорового климата, т.к. люди оказываются в постоянном деловом и дружеском общении, что способствует сплоченности. Это условие сложно выполнить, т.к. размеры рабочей группы диктуются объемом, характером и номенклатурой работ.

Существует множество показателей социально-психологического климата, основными из них являются уровень конфликтности и уровень текучести кадров.

Можно сделать вывод, что социально-психологический климат характеризует качественную сторону межличностных отношений в трудовом

коллективе, которые проявляются в виде совокупности психологических условий, способствующих или препятствующих продуктивной совместной деятельности.

Огромное значение имеет характер взаимоотношений в группе, доминирующее в ней настроение. Поэтому, а также в продолжение анализа системы управления персоналом и анализа причин увольнений, далее проведем анализ управления социально-психологическим климатом трудового коллектива МАОУ СОШ № 20.

Практически все исследования удовлетворенности работой, социально-психологического климата «основаны на оценках, полученных с использованием вопросников» [10, с. 282]. Групповая сплоченность-важный параметр, показывающий степень интеграции группы, ее сплоченность. Сплоченность –важнейшая социологическая характеристика коллектива. Для выявления сплоченности коллектива была использована методика на определение индекса групповой сплоченности К.Э.Сисора совместно с психологом школы, поскольку уровень групповой сплоченности является ключевым показателем социально-психологического климата.

Таблица 5. Результаты анкетирования сотрудников на определение уровня групповой сплоченности

Порядков ый №	Сумма баллов по выбранному ответу					Всего баллов :	Уровень групповой сплоченности
	1	2	3	4	5		
1	5	4	2	2	1	15	Выше среднего
2	3	3	1	2	1	10	Средний
3	4	2	2	1	2	11	Средний
4	1	1	1	2	1	6	Ниже среднего
5	3	1	1	2	1	8	Средний
6	3	1	1	1	1	7	Средний
7	2	1	1	1	1	6	Ниже среднего
8	1	1	1	2	1	6	Ниже среднего
9	1	2	1	1	1	6	Ниже среднего
10	2	1	1	1	1	6	Ниже среднего
11	2	1	1	2	1	7	Средний
12	2	1	1	1	1	6	Ниже среднего
13	1	1	2	1	1	6	Ниже среднего
14	1	1	1	2	1	6	Ниже среднего

15	2	1	1	2	1	7	Средний
----	---	---	---	---	---	---	---------

Исследование проведено среди 15 сотрудников СОШ № 20 (педагогический персонал).

По результатам исследования, выявлено, что (таблица 5) большинство (8 чел., или 53% от числа респондентов) прошедших анкетирование сотрудников оценили групповую сплоченность на уровне ниже среднего. 40% опрошенных уровень групповой сплоченности своего коллектива оценивают на среднем уровне. Только один из респондентов уровень групповой сплоченности оценил выше среднего. Анализ данных выявил неблагоприятный социально-психологический климат трудового коллектива МАОУ СОШ № 20, характеризуют трудовой коллектив как разобщенный, в котором отсутствует единство. Описание методики представлено в Приложении 1.

Кроме того, главными показателями (признаками) наличия проблем, связанных с управлением социально-психологическим климатом трудового коллектива, являются причины текучести кадров (увольнений), а также уровень конфликтности внутри трудового коллектива, который является показателем характера взаимоотношений в коллективе.

Анализ причин увольнений персонала МАОУ СОШ № 20 по данным предыдущего раздела показал, что в основном работники увольняются по причинам, которые относятся к неблагоприятному социально-психологическому климату. Например, в 2017 г. таких увольнений было более чем в три раза выше, чем увольнений по другим, объективным причинам. Более того, этот показатель вырос по сравнению с 2015 г. Все это подтверждает наличие проблем в управлении социально-психологическим климатом трудового коллектива МАОУ СОШ № 20.

Уровень конфликтности является одним из показателей социально-психологического климата. По результатам анализа исследований (с педагогом-психологом) конфликтных ситуаций в трудовом коллективе

МАОУ СОШ № 20 можно предоставить статистику возникновения конфликтных ситуаций внутри коллектива на рисунке 3.



Рис. 3. Статистика возникновения конфликтных ситуаций в трудовом коллективе МАОУ СОШ № 20

Таким образом, опираясь на результаты педагога-психолога, статистика конфликтных ситуаций в трудовом коллективе МАОУ СОШ № 20 показывает, что социально-психологический климат неблагоприятен, иначе бы не возникало такое количество конфликтов внутри коллектива.

Управление как таковое предполагает функции планирования, организации, мотивации и контроля. Учитывая это и применив на социально-психологический климат, стоит рассмотреть, проводится ли управление социально-психологическим климатом трудового коллектива в МАОУ СОШ № 20.

Итак, планирование (диагностика существующего социально-психологического климата, прогнозирование его развития) не проводятся, т.к. нет ответственных за эту функцию, отсутствуют мероприятия в этом направлении.

Организация (регламентация, разработка каких-либо локальных нормативных актов по управлению социально-психологическим климатом) в МАОУ СОШ № 20 также не осуществляется, нет специалиста, в чьи обязанности входила бы работа по управлению социально-психологическим климатом трудового коллектива. Тем не менее, положительным моментом является то, что директор уделяет внимание устранению возникающих конфликтных ситуаций, т.е. можно сказать, что некоторые из мероприятий по управлению социально-психологическим климатом проводятся. Однако, этого недостаточно.

Соответственно, функция мотивации и функция контроля не осуществляются, т.к. не проводится мониторинг социально-психологического климата.

Таким образом, проанализировав СПК в коллективе было выявлено, что конкретными проблемами в части управления социально-психологическим климатом трудового коллектива МАОУ СОШ № 20 являются:

- 1) отсутствие сплоченности коллектива;
- 2) есть проявления конфликтогенности;
- 3) негативный характер взаимоотношений в группе;
- 4) отсутствие локальных нормативно-правовых актов по управлению социально-психологическим климатом.

На основе выявленных проблем необходимо разработать мероприятия по управлению социально-психологическим климатом трудового коллектива с целью снижения уровня текучести кадров, снижения числа конфликтов для повышения эффективности деятельности организации в целом.

Вывод по главе 1

МАОУ СОШ № 20 (муниципальное автономное среднее общеобразовательное учреждение средняя общеобразовательная школа № 20) находится в Свердловской области, пос. Баранчинском, ул. Победы,9.

Основной целью деятельности МАОУ СОШ № 20 является осуществление образовательной деятельности по образовательным программам начального общего, основного общего, среднего общего образования. МАОУ СОШ № 20 в соответствии с законодательством об образовании реализует также дополнительные общеобразовательные программы.

Система управления персоналом МАОУ СОШ № 20 в целом соответствует потребностям организации. Однако, выявлены недостатки в ее функционировании. В частности, следствием этого является то, что уровень текучести кадров МАОУ СОШ № 20 высокий (в целом по учреждению 16,9% в 2018 г.), к тому же по отношению к 2015 г. он вырос на 6,3%, что указывает на недостатки в функционировании системы управления персоналом. Самый высокий уровень текучести наблюдается среди рабочих (7% в 2018 г.) и среди педагогического персонала (7% в 2018 г.).

По результатам проведенного исследования выявлено, что конкретными проблемами в части управления социально-психологическим климатом трудового коллектива МАОУ СОШ № 20 являются:

- 1) отсутствие сплоченности коллектива;
- 2) есть проявления конфликтогенности;
- 3) негативный характер взаимоотношений в группе;

4) отсутствие локальных нормативно-правовых актов по управлению социально-психологическим климатом.

С учетом выявленных проблем, а также на основе выявленных показателей (уровень и причины текучести кадров, статистика конфликтных ситуаций внутри трудового коллектива МАОУ СОШ № 20), можно заключить, что в учреждении требуется разработка мероприятий по управлению социально-психологическим климатом трудового коллектива с целью снижения уровня текучести кадров, снижения числа конфликтов для повышения эффективности деятельности организации в целом.

ГЛАВА 2. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО УПРАВЛЕНИЮ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИМ КЛИМАТОМ ТРУДОВОГО КОЛЛЕКТИВА МАОУ СОШ № 20

2.1 Мероприятия по управлению социально-психологическим климатом трудового коллектива МАОУ СОШ № 20

На основе выявленных проблем, необходимо разработать мероприятия по управлению социально-психологическим климатом трудового коллектива МАОУ СОШ № 20 для снижения уровня текучести кадров, снижения числа конфликтов и для повышения эффективности деятельности организации в целом.

Мероприятия по управлению социально-психологическим климатом трудового коллектива МАОУ СОШ № 20 представим в таблице 6.

Таблица 6. Мероприятия по управлению социально-психологическим климатом трудового коллектива МАОУ СОШ № 20

Проблема	Мероприятия	Ответственн ые лица	Сроки	Затраты
1	2	3	4	5
На этапе планирования социально-психологическим климатом. Отсутствие сплоченности коллектива.	Разработать план совершенствования СПК с целью сплочения коллектива. Проведение мероприятий: Ежегодный турслет среди работников школы. Корпоратив.мероприятия. КВН учителей.	Директор. Педагог-психолог.	В течение 2019 года	0
	соревнования по волейболу, баскетболу	Учитель по физ.культуре	В течение 2019 года	0
	Поход в бассейн: ежегодное соревнование по заплыву среди работников	Учитель по физ.культуре	В течение 2019 года	
	Участие в секции	Педагог-	В течение	

	настольного тенниса	психолог.	2019 года	
На этапе организация управления социально- психологическим климатом	Назначить ответственных за организацию и внедрение мероприятий по СПК Разработать соответствующие приказы.	Специалист по кадрам совместно с педагогом- психологом.	1 месяц	2 300
На этапе мотивации в управлении социально- психол. климатом	Назначить премирование ответственных за внедрение мероприятий по управлению социально- психологическим климатом	Директор.	1 день	1200 руб.
На этапе контроля в управлении соц.- психол. климатом	Провести мониторинг социально- психологического климата (повторную диагностику)	Педагог- психолог.	2 месяца	300 руб.

Рассмотрим теперь более подробно предложенные мероприятия по управлению социально-психологическим климатом трудового коллектива МАОУ СОШ № 20.

Для решения проблем отсутствия сплоченности коллектива, высокой конфликтности, негативного характера взаимоотношений в группе, предлагается проведение мероприятий, направленных на объединение сотрудников, повышение их сплоченности:

- 1) Ежегодный турслет среди работников школы.
- 2) Корпоративные мероприятия.
- 3) КВН учителей.
- 4) Организация спортивных соревнований по волейболу, баскетболу.
- 5) Поход в бассейн: ежегодное соревнование по заплыву среди работников.
- 6) Участие в секции настольного тенниса.

Проводиться некоторые из объединяющих, сплачивающих коллектив мероприятий по управлению социально-психологическим климатом трудового коллектива МАОУ СОШ № 20 (поход в бассейн, участие в секции настольного тенниса) будут в МБУ Кушвинского городского округа спортивный комплекс «Синегорец» поселка Баранчинский.

Проведение мероприятий, объединяющих весь коллектив, обязательны, т.к. помогут сплотить коллектив. При этом важно привлечь к обсуждению конкретных мероприятий непосредственно самих сотрудников. Это позволит максимально учесть их интересы и станет дополнительным объединяющим фактором.

Затраты на некоторые из указанных мероприятий будет нести профсоюз, а не школа, поскольку с заработной платы каждого работника, состоящего в профсоюзе, удерживается 2% от размера заработной платы каждый месяц в данный фонд. В рамках деятельности профсоюза как раз предусмотрены траты на корпоративные мероприятия.

КВН учителей и соревнования по волейболу, баскетболу, планируются на территории школы, поэтому также не требуют финансовых затрат.

Таким образом, основные мероприятия направлены на совершенствование взаимоотношений в коллективе. Это очень важно, поскольку отношения в коллективе должны выстраиваться так, чтобы повседневное общение сотрудников способствовало постоянному поддержанию в коллективе оптимального положительного настроения, а это, в свою очередь, положительно сказывается на характере социально-психологического климата трудового коллектива.

Кроме того, в целом для обеспечения управления социально-психологическим климатом, возможно, понадобится назначить ответственных должностных лиц, что позволит закрепить в структуре управления организацией ответственность за выполнение мероприятий.

Далее, по результатам объединяющих мероприятий, школьному психологу необходимо провести диагностику существующего социально-психологического климата, прогнозирование его развития.

Кроме того, предлагается разработать локальные нормативные акты по управлению социально-психологическим климатом.

Для обеспечения дополнительной мотивации в управлении социально-психологическим климатом предлагается назначить премирование

ответственного за внедрение мероприятий по управлению социально-психологическим климатом школьного психолога.

Чтобы обеспечить функцию контроля в управлении социально-психологическим климатом трудового коллектива МАОУ СОШ № 20 предлагается провести мониторинг социально-психологического климата (повторную диагностику), что должен сделать школьный психолог.

Таким образом, разработанные мероприятия по управлению социально-психологическим климатом трудового коллектива МАОУ СОШ № 20 включают все функции управления: планирование, организация, мотивация и контроль.

Под управлением социально-психологическим климатом подразумевается такой способ преднамеренного воздействия на те или иные социально-психологические аспекты деятельности работников организации, который приводит к изменению содержания и структуры социально-психологического климата в желаемом направлении.

При этом важным является то, сколько внимания будет уделять руководитель МАОУ СОШ № 20 управлению социально-психологическим климатом. Ведь управление социально-психологическим климатом коллектива является предметом практической деятельности руководителя. Для ее осуществления необходимо определить пути и методы регулирования, предпосылки ее осуществления и социально-психологическую готовность руководителя к данному виду деятельности.

Руководство должно учитывать основы управления человеческими ресурсами, с понятием социально-психологических факторов управления по следующим направлениям: психология руководства и лидерства, их соотношение, стиль руководства и его влияние на климат, позиция руководителя, типология лидерства. Руководитель организации должен уделять внимание формированию благоприятного социально-психологического климата в организации.

Управление социально-психологическим климатом коллектива, как и любым явлением, связанным с психологией людей, имеет тонкую специфику как в каждой отдельной рабочей группе, так и в разные моменты времени. Поэтому руководитель школы должен учитывать все нюансы выбранных мероприятий и делать свой выбор исходя из сложившейся ситуации, а также с учетом мнения самих работников.

Важным также является в целях повышения уровня удовлетворенности взаимоотношениями с коллегами и с руководством необходимо учитывать психологическую совместимость сотрудников при отборе и расстановке персонала. Важно учитывать психологические особенности неформальных взаимоотношений, стараясь, однако, сочетать в составе коллектива работников разного возраста, производственного стажа и профессионального мастерства, что обеспечивает передачу опыта и воспитательное влияние старших сотрудников на младших. Управление взаимоотношениями в производственном коллективе облегчается, если в его актив входят наиболее авторитетные работники, являющиеся выразителями и носителями делового лидерства. Это стоит учитывать в деятельности организации.

Эффективность управления зависит от того, насколько руководитель сумеет создать и поддерживать в коллективе творческую атмосферу и благоприятный социально-психологический климат.

Отметим также, что социально-психологический климат трудового коллектива, являясь объектом комплексного воздействия, может быть представлен двумя организационными уровнями, на каждом из которых решаются управленческие задачи: уровень всей организации (здесь в качестве ведущих выступают задачи совершенствования организационной структуры, методов управления, стабилизации и развития кадров, социального развития коллектива, психологического обеспечения эффективного взаимодействия персонала как внутри профессионального сообщества, так и с клиентами); уровень первичного коллектива (наиболее значимыми на данном уровне являются задачи обеспечения благоприятного

социально-психологического климата, межличностной совместимости, эффективности групповой деятельности, предупреждения конфликтов).

Таким образом, разработанные мероприятия по управлению социально-психологическим климатом трудового коллектива МАОУ СОШ № 20 позволят устранить выявленные проблемы, мотивировать сотрудников и улучшать социально-психологический климат в организации, эффективно им управлять.

Следующим шагом необходимо разработать соответствующее нормативно-правовое обеспечение мероприятий по управлению социально-психологическим климатом трудового коллектива МАОУ СОШ № 20, которое представим в следующем разделе.

2.2 Нормативно-правовое обеспечение мероприятий по управлению социально-психологическим климатом трудового коллектива МАОУ СОШ № 20

В трудовом праве, как и в других отраслях российского права, функции источников права выполняют нормативные акты, издаваемые компетентными государственными органами, иногда с учетом мнения профсоюзных органов.

Трудовое право России формируется из значительного количества правовых норм: законов, указов, постановлений правительства, всевозможных ведомственных актов и внутриорганизационных актов локального регулирования. Все они в различной степени определяют поведение людей в процессе труда и регулируют общественные отношения, составляющие предмет трудового права.

Развитие законодательства в социально-трудовой сфере осуществляется с учетом влияния роли международно-правовых норм, – в частности, конвенций и резолюций Международной Организации Труда на

формирование социальной политики, трудового и социального права. Международные источники трудового и социального права, реализуемые в российском законодательстве, призваны способствовать усилению гарантий социальной защищенности всех категорий населения.

Всеобщая декларация прав человека – основополагающий документ международного права, содержащий изложение в систематизированном виде комплекса основных прав человека (принята ООН 10 декабря 1948 г.). Международный пакт об экономических, социальных и культурных правах (принят ООН 16 декабря 1966 г.) законодательно закрепил права: на труд и справедливые, благоприятные условия труда; равную для всех возможность продвижения по службе в зависимости от трудового стажа и квалификации; равную оплату за равный труд для мужчин и женщин.

Регулирование трудовых отношений и иных непосредственно связанных с ними отношений в соответствии с Конституцией РФ осуществляется законами РФ федерального уровня, а также законами субъектов РФ, поскольку Конституция РФ относит трудовое законодательство к совместному ведению РФ и субъектов России (п.1 ст.72). Основополагающим источником российского права в целом, в том числе и трудового, является Конституция РФ, принятая 12 декабря 1993 г. Она обладает высшей юридической силой и является правовой основой текущего законодательства. В Конституции РФ закреплены основные трудовые права граждан как субъектов трудового права и отражены его принципы, а также законоположения, запрещающие любые формы дискриминации (ст. 19).

На федеральном уровне основным нормативным документом, регулирующим отношения в трудовой сфере, является Трудовой кодекс РФ. Трудовой Кодекс РФ является основным кодифицированным источником трудового права России общего значения.

С учетом значимости и важности управления персоналом в целом и управления социально-психологическим климатом трудового коллектива,

необходимо соответствующее нормативно-правовое обеспечение мероприятий в данной области.

Работа с персоналом, как и другая область управления, имеет свои правовые основы. Они выступают регулятором взаимоотношений между всеми категориями работников, являются одной из главных гарантий соблюдения требований законодательства, дают возможность повышать эффективность деятельности за счет регламентации. Нормативно-правовое обеспечение представляет собой обеспечение документами, устанавливающими нормы управления, правила и методы организации труда, необходимыми для нормальной организации трудовых процессов. Этим определяется значимость нормативно-правового обеспечения мероприятий по управлению социально-психологическим климатом трудового коллектива МАОУ СОШ № 20.

Правовому обеспечению системы управления персоналом относятся все нормативно-правовые акты, регулирующие трудовые отношения.

Основными задачами правового обеспечения системы управления персоналом является: правовое регулирование трудовых отношений, складывающихся между работодателем и наемным работником; защита прав и законных интересов работников, вытекающих из трудовых отношений; соблюдение, исполнение и применение норм действующего законодательства в области труда, трудовых отношений; разработка и утверждение локальных нормативных актов организационного, организационно-распорядительного и экономического характера; подготовка предложений об изменении действующих или отмена устаревших и фактически утративших силу нормативных актов, изданных в организации по трудовым, кадровым вопросам.

К правовому обеспечению в первую очередь относится трудовое законодательство, а также нормативные акты смежных областей.

На основе законодательных актов разрабатываются внутрифирменные (локальные) документы, создающие правовые рамочные условия для

управления персоналом. Нормативно-методическое обеспечение создает условия для эффективного процесса управления персоналом.

К нормативно-правовым документам по управлению социально-психологическим климатом трудового коллектива можно отнести трудовой договор – соглашение между работником и работодателем, по которому работник обязуется выполнять работу по определенной специальности, квалификации или должности с подчинением внутреннему трудовому распорядку, а работодатель обязуется выплачивать работнику заработную плату и обеспечивать условия труда, предусмотренные законодательством о труде, коллективным договором и соглашением сторон.

К нормативно-правовым документам по управлению социально-психологическим климатом трудового коллектива можно отнести Положение о персонале (документ, который отражает вопросы профессионального и социального развития трудового коллектива, его взаимоотношений с администрацией, гарантированности занятости персонала и другие вопросы).

К нормативно-правовым документам по управлению социально-психологическим климатом трудового коллектива относится должностная инструкция (документ, регламентирующий деятельность каждой должности и содержащий требования к работнику, занимающему эту должность). Должностная инструкция позволяет рационально распределить функциональные обязанности; повысить своевременность и надежность выполнения задач; улучшить социально-психологический климат трудового коллектива и устранить конфликты; четко определить функциональные связи работника и его взаимоотношения с другими специалистами; конкретизировать права работника; повысить личную и коллективную ответственность; повысить эффективность морального и материального стимулирования работников; организовать равномерную загрузку работников. Должностная инструкция разрабатывается специалистом по кадрам, либо руководителем соответствующего структурного подразделения, либо самим работником совместно с непосредственным руководителем,

подписывается руководителем подразделения или специалистом – разработчиком, утверждается первым руководителем организации, согласовывается с юристом, доводится до работника под расписку.

К нормативно-правовым документам по управлению социально-психологическим климатом трудового коллектива можно отнести Положение о подразделении - документ, который регламентирует деятельность структурного подразделения организации: задачи, функции, права, ответственность. Типовая структура положения включает семь разделов: Общие положения. Задачи подразделения. Организационная структура подразделения. Функции подразделения. Взаимоотношения подразделения с другими звеньями организации; Права подразделения. Ответственность подразделения.

К нормативно-правовым документам по управлению социально-психологическим климатом трудового коллектива можно отнести Правила внутреннего трудового распорядка – организационно-распорядительный документ, регламентирующий порядок приема, перевода и увольнения рабочих и служащих, основные обязанности рабочих и служащих, основные обязанности администрации, рабочее время и его использование, поощрения за успехи в работе, взыскания за нарушения трудовой дисциплины, внутриобъектный режим и организацию работы.

К нормативно-правовым документам по управлению социально-психологическим климатом трудового коллектива можно отнести Инструкцию по охране труда - нормативный акт, устанавливающий требования по охране труда при выполнении работ в производственных помещениях, на территории предприятия и в иных местах, где производятся работы или выполняются служебные обязанности.

Документы технического, технико-экономического и экономического характера содержат правила, нормы, требования, регламентирующие стандарты всех категорий и видов технических и экономических аспектов функционирования системы управления персоналом. Нормы планировки

помещений и рабочих мест, стандарты, технические установки, тарифные ставки, коэффициенты доплаты.

Положение об оплате труда – локальный нормативный акт, утверждаемый руководителем организации. Основной задачей положения об оплате труда является описание применяемых в организации механизмов расчета и выплаты заработной платы.

Таким образом, были обоснованы нормативно-правовые документы, которые помогают внедрить данные мероприятия для повышения сплоченности трудового коллектива.

2.3 Социально-экономическая эффективность мероприятий по управлению социально-психологическим климатом трудового коллектива МАОУ СОШ № 20

Теперь определим социально-экономическую эффективность мероприятий по управлению социально-психологическим климатом трудового коллектива МАОУ СОШ № 20.

В современной литературе по управлению персоналом существует в основном единство мнений о том, что управление персоналом ориентировано как на экономические, так и на социальные цели. Поэтому в основу положена двойная связка целей, называемых экономической и социальной эффективностью. Исходным пунктом в данном случае является следующее соображение: при принятии решений в сфере управления персоналом должны быть учтены как экономические аспекты, так и социальные, потребности и интересы сотрудников.

Экономическая эффективность – это результативность экономической системы, выражающаяся в отношении полезных конечных результатов ее функционирования к затраченным ресурсам.

Экономическая эффективность учитывает экономические (финансовые) результаты реализации предложенных мероприятий для учреждения, воздействие процесса реализации мероприятий на внешнюю для проекта среду и учитывает соотношение результатов и затрат на внедрение мероприятий.

Затраты на мероприятия по управлению социально-психологическим климатом трудового коллектива МАОУ СОШ № 20 представлены ниже в таблице 7.

Таблица 7. Затраты на мероприятия по управлению социально-психологическим климатом трудового коллектива МАОУ СОШ № 20

№ п/п	Мероприятия	Ответственные лица	Затраты
1	2	3	4
1	Проведение следующих мероприятий: Ежегодный турслет среди работников школы. Корпоративные мероприятия. КВН учителей.	Директор. Педагог-психолог.	Нет затрат, т.к. мероприятия будут проводится на территории школы с использованием помещений, оборудования самой школы.
2	соревнования по волейболу, баскетболу	Учитель по физ.культуре	В рамках оплаты труда учителя по физ.культуре. мероприятия будут проводится на территории школы с использованием помещений, оборудования самой школы.
3	Поход в бассейн: ежегодное соревнование по заплыву среди работников	Учитель по физ.культуре	Разовое посещение стоит 200 руб. Общая стоимость на 135 чел. персонала составит 27000 руб. Оплата из фонда профсоюза, поэтому в общей сумме затрат школы не учитываются
4	Участие в секции настольного тенниса	Педагог-психолог.	Абонемент на 12 занятий в месяц стоит 400 руб. Общая стоимость на 30 чел. персонала (интересующихся этим видом досуга) составит 12000 руб. в месяц
5	Разработать локальные нормативные акты по управлению социально-	Специалист по кадрам совместно с	300 руб.

	психологическим климатом.	педагогом-психологом.	
6	Назначить премирование ответственных за организацию и проведение мероприятий сплоченности социально-психологическим климатом	Директор.	Разовая премия педагогу-психологу 1200 руб.
7	Провести мониторинг социально-психологического климата (повторную диагностику)	Педагог-психолог.	В рамках оплаты труда педагога-психолога.

Мероприятие поход в бассейн (соревнование среди работников) рассчитано, исходя из общей численности персонала, а именно: 135 чел., однако реальные затраты по факту будут меньше, т.к. не все сотрудники примут участие по объективным причинам (например, кто-то не умеет плавать). При этом оплата мероприятия будет из фонда профсоюза. Эти затраты будет нести профсоюз, а не школа, поскольку с заработной платы каждого работника, состоящего в профсоюзе, удерживается 2% от размера заработной платы каждый месяц в данный фонд. В рамках деятельности профсоюза как раз предусмотрены траты на корпоративные мероприятия.

Мероприятие участие в секции настольного тенниса запланировано на 30 чел., т.к. по результатам опроса не всем сотрудникам интересен этот вид досуга, а только 30.

Как видим по данным таблицы 7, размер финансовых затрат на мероприятия по управлению социально-психологическим климатом трудового коллектива МАОУ СОШ № 20 составляет 13 500 руб. (затраты непосредственно школы).

За счет того, что в результате улучшения социально-психологического климата трудового коллектива будут устранены наиболее частые причины увольнений персонала, следовательно, снизится уровень текучести кадров. С учетом того, что в 2018 г. уволилось 18 чел. по причинам, относящимся к неблагоприятному социально-психологическому климату, проведем расчет экономии затрат на набор и отбор персонала (финансовых потерь, связанных с высоким уровнем текучести кадров).

По данным, которые предоставил специалист по кадрам МАОУ СОШ № 20, финансовые потери от увольнения и необходимости набора и отбора одного сотрудника составляют в среднем 1900 руб., а именно: затраты на платное размещение объявлений о вакансиях на двух сайтах:

- 1) 1200 руб. на сайте работа66.ру;
- 2) 700 руб. на сайте e1.ру.

Таким образом, по результатам устранения причин увольнений из-за неблагоприятного социально-психологического климата, экономия составит 34 200 руб. за год (исходя из количества уволенных в 2018 г. 18 чел.).

В таком случае общий экономический эффект мероприятий по управлению социально-психологическим климатом трудового коллектива МАОУ СОШ № 20 (экономия за вычетом затрат) будет составлять 20 700 руб. за год. Во-первых, экономия существенно превышает затраты на мероприятия, во-вторых, размер экономии достаточный. Поэтому с точки зрения экономической эффективности, внедрение мероприятий по управлению социально-психологическим климатом трудового коллектива МАОУ СОШ № 20 целесообразно и оправдано.

Социальная эффективность выражает социальный результат управленческой деятельности. Она характеризует степень использования потенциальных возможностей трудового коллектива и каждого работника в отдельности, его творческих способностей, успешность решения социальных задач развития трудового коллектива.

Методология оценки эффективности базируется на системе управления трудовыми ресурсами, включающей показатели их формирования, развития и повышения качества трудовой жизни.

Социальная эффективность реализуется в виде исполнения ожиданий, потребностей и интересов сотрудников, которые многообразны. Сюда относятся, например, приятные условия работы и возможности для развития личности за счет благоприятного социально-психологического климата.

Однако, сложность определения и расчета конечного социально-экономического результата (эффективности) состоит в том, что он может проявиться лишь в долгосрочном периоде и зависит от множества факторов. Кроме того, затруднена оценка конечных результатов деятельности организаций в чистом виде, без учета воздействия внешних факторов.

Социальная эффективность разработанных мероприятий по управлению социально-психологическим климатом трудового коллектива МАОУ СОШ № 20 будет выражаться:

- 1) в снижении конфликтности (количества конфликтов в коллективе),
- 2) в реализации и развитии индивидуальных способностей работников за счет благоприятного социально-психологического климата, повышения уровня мотивации работника;
- 3) в возможности для благоприятной коммуникации, информированности, относительной бесконфликтности отношений с руководством, коллегами в трудовом коллективе и пр.;
- 4) в высокой степени достижения индивидуальных целей сотрудников;
- 5) в повышении уровня удовлетворенности трудом;
- 6) в удовлетворении ожиданий, потребностей и интересов сотрудников за счет улучшения эмоциональной атмосферы, социально-психологического климата в трудовом коллективе;
- 7) в уменьшении нервно-эмоциональной нагрузки;
- 8) в позитивных взаимоотношениях между сотрудниками;
- 9) в сохранении эмоционального благополучия и оптимистичного настроя работников;
- 10) в росте удовлетворенности сотрудников межличностным общением.

Все эти показатели социальной эффективности в конечном итоге положительно повлияют на эффективность труда персонала и деятельности учреждения в целом.

В результате внедрения мероприятий будут устранены недостатки социальной подсистем (системы управления персоналом) в сфере управления социально-психологическим климатом трудового коллектива, что позволит достигать уровня управления человеческими ресурсами, необходимого для развития организации.

Одним из главных результатов введения мероприятий будет повышение эффективности управления организацией через формирование благоприятного социально-психологического климата трудового коллектива, комфортной эмоциональной обстановки, способствующих повышению эффективности деятельности персонала, мотивации.

Следовательно, с точки зрения социальной эффективности внедрение мероприятий по управлению социально-психологическим климатом трудового коллектива МАОУ СОШ № 20 необходимо и оправдано.

Мы можем предположить, если в случае выполнения предложенных мероприятий по управлению социально-психологическим климатом трудового коллектива МАОУ СОШ № 20 с января-февраля 2019 года, то к концу этого года можно предположить что конфликтogenность снизится, количество увольнений персонала по причинам, относящимся к неблагоприятному социально-психологическому климату, сократится. Затраты на мероприятия не являются высокими (13 500 руб.), при этом экономический эффект положительный и составит 20 700 руб.

Вывод по главе 2

Во второй главе разработаны соответствующие мероприятия по управлению социально-психологическим климатом трудового коллектива МАОУ СОШ № 20, а именно: проведение мероприятий, направленных на объединение сотрудников, повышение их сплоченности: жегодный турслет среди работников школы, корпоративные мероприятия, КВН учителей, организация спортивных соревнований по волейболу, баскетболу, поход в бассейн: ежегодное соревнование по заплыву среди работников, участие в секции настольного тенниса; а также назначение ответственных должностных лиц, что позволит закрепить в структуре управления организацией ответственность за выполнение мероприятий; проведение диагностики существующего социально-психологического климата, прогнозирование его развития; разработка локальных нормативных актов по управлению социально-психологическим климатом; назначение премирования ответственного за внедрение мероприятий по управлению социально-психологическим климатом педагога-психолога; проведение мониторинга социально-психологического климата (повторной диагностики).

Рассмотрено нормативно-правовое обеспечение мероприятий по управлению социально-психологическим климатом трудового коллектива МАОУ СОШ № 20.

С точки зрения социально-экономической эффективности внедрение мероприятий по управлению социально-психологическим климатом трудового коллектива МАОУ СОШ № 20 необходимо и оправдано. Мы

можем предположить, если в случае выполнения предложенных мероприятий по управлению социально-психологическим климатом трудового коллектива МАОУ СОШ № 20 с января-февраля 2019 года, то к концу этого года можно предположить что конфликтогенность снизится, количество увольнений персонала по причинам, относящимся к неблагоприятному социально-психологическому климату, сократится. Затраты на мероприятия не являются высокими (13 500 руб.), при этом экономический эффект положительный и составит 20 700 руб.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Целью работы было разработать мероприятия по управлению социально-психологическим климатом трудового коллектива.

В рамках первой задачи исследования проведен теоретический анализ литературных источников. Сделан вывод, что социально-психологический климат характеризует качественную сторону межличностных отношений в трудовом коллективе, которые проявляются в виде совокупности психологических условий, способствующих или препятствующих продуктивной совместной деятельности.

Социально-психологический климат является целостной характеристикой трудового коллектива, проявляется в межличностных отношениях, в отношении к трудовой ситуации, а также оказывает влияние на результаты производственной деятельности, самочувствие, активность личности. От оптимальной реализации личностных и групповых возможностей во многом зависит эффективность коллективной деятельности. Благоприятная атмосфера в группе не только продуктивно влияет на ее результаты, но и перестраивает человека, формирует его новые возможности и проявляет потенциальные.

В рамках второй задачи исследования проанализирована деятельность МАОУ СОШ № 20 и система управления персоналом организации.

Основной целью деятельности МАОУ СОШ № 20 является осуществление образовательной деятельности по образовательным программам начального общего, основного общего, среднего общего

образования. МАОУ СОШ № 20 в соответствии с законодательством об образовании реализует также дополнительные общеобразовательные программы.

Выявлено, что система управления персоналом МАОУ СОШ № 20 в целом соответствует потребностям организации. Однако, выявлены недостатки в ее функционировании. В частности, следствием этого является то, что уровень текучести кадров МАОУ СОШ № 20 высокий (в целом по учреждению 16,9% в 2018 г.), к тому же по отношению к 2015 г. он вырос на 6,3%, что указывает на недостатки в функционировании системы управления персоналом. Самый высокий уровень текучести наблюдается среди рабочих (7% в 2018 г.) и среди педагогического персонала (7% в 2018 г.).

В рамках третьей задачи исследования проанализировано управление социально-психологическим климатом трудового коллектива МАОУ СОШ № 20. Выявлено, что конкретными проблемами в части управления социально-психологическим климатом трудового коллектива МАОУ СОШ № 20 являются: отсутствие сплоченности коллектива; проявления конфликтности; негативный характер взаимоотношений в группе; отсутствие локальных нормативно-правовых актов по управлению социально-психологическим климатом.

С учетом выявленных проблем, а также на основе выявленных показателей (уровень и причины текучести кадров, статистика конфликтных ситуаций внутри трудового коллектива МАОУ СОШ № 20), определено, что в учреждении требуется разработка мероприятий по управлению социально-психологическим климатом трудового коллектива с целью снижения уровня текучести кадров, снижения числа конфликтов для повышения эффективности деятельности организации в целом.

В рамках четвертой задачи исследования разработаны соответствующие мероприятия по управлению социально-психологическим климатом трудового коллектива МАОУ СОШ № 20, среди которых: проведение мероприятий, направленных на объединение сотрудников,

повышение их сплоченности: ежегодный турслет среди работников школы, корпоративные мероприятия, КВН учителей, организация спортивных соревнований по волейболу, баскетболу, поход в бассейн: ежегодное соревнование по заплыву среди работников, участие в секции настольного тенниса; а также назначение ответственных должностных лиц, что позволит закрепить в структуре управления организацией ответственность за выполнение мероприятий; проведение диагностики существующего социально-психологического климата, прогнозирование его развития; разработка локальных нормативных актов по управлению социально-психологическим климатом; назначение премирования ответственного за внедрение мероприятий по управлению социально-психологическим климатом педагога-психолога; проведение мониторинга социально-психологического климата (повторной диагностики). Разработанные мероприятия по управлению социально-психологическим климатом трудового коллектива МАОУ СОШ № 20 включают все функции управления: планирование, организация, мотивация и контроль.

В рамках пятой задачи обоснованы нормативно-правовые аспекты и определена социально-экономическая эффективность мероприятий по управлению социально-психологическим климатом трудового коллектива МАОУ СОШ № 20. Рассмотрено нормативно-правовое обеспечение мероприятий по управлению социально-психологическим климатом трудового коллектива МАОУ СОШ № 20.

С точки зрения социально-экономической эффективности внедрение мероприятий по управлению социально-психологическим климатом трудового коллектива МАОУ СОШ № 20 необходимо и оправдано. Мы можем предположить, если в случае выполнения предложенных мероприятий по управлению социально-психологическим климатом трудового коллектива МАОУ СОШ № 20 с января-февраля 2019 года, то к концу этого года можно предположить, что конфликтность снизится, количество увольнений персонала по причинам, относящимся к

неблагоприятному социально-психологическому климату, сократится. Затраты на мероприятия не являются высокими (13 500 руб.), при этом экономический эффект положительный и составит 20 700 руб.

Поставленные задачи выполнены, цель достигнута.

ГЛОССАРИЙ

Понятие	Определение понятия	Источник
Трудовой коллектив	организационно оформленная группа работников, созданная для реализации комплекса производственных целей	Шибалкин Ю.А. Основы управления персоналом: Учебное пособие / Ю.А. Шибалкин. М.: МГИУ, 2016. – С.48
Социально-психологический климат	состояние группового настроения и качественную сторону межличностных отношений в группе, проявляющихся в виде совокупности психологических условий, способствующих или препятствующих продуктивной совместной деятельности и всестороннему развитию личности в организации	Урбанович А.А. Психология управления: Учебное пособие / А.А. Урбанович. Мн.: Харвест, 2015. – С.142
Социально-психологический климат	эмоциональная окраска психологических связей членов коллектива, возникающая на основе их близости, симпатии, совпадения характеров, интересов, склонностей	Парыгин Б.Д. Социально-психологический климат коллектива. Пути и методы изучения / Б.Д. Парыгин. Л.: Наука, 1981. – С.15
Социально-психологический климат	качественная составляющая межличностных отношений, которая проявляется как совокупность психологических условий, которые помогают или, наоборот, препятствуют осуществлению эффективной совместной трудовой деятельности и прогрессу личности в данном коллективе	Кондратьев М.Ю. Социальная психология / М.Ю.Кондратьев. М.: ПЕР СЭ, 2016. – С.98
Удовлетворенность трудом	внутренне состояние работника, вызванное трудовой деятельностью, его удовлетворенность окружающей	Ромашов О.В. Социология труда: Учебное пособие / О.В.Ромашов. М.:

	обстановкой	Гардарики, 2015. – С.157
Основные показатели социально-психологического климата в трудовом коллективе	заключаются в стремлении к сохранению групповой целостности, совместимости, сплоченности, сработанности, открытости, контактов, ответственности	Платонов Ю.П. Психологические феномены поведения персонала в группах и организациях / Ю.П. Платонов. М.: Речь, 2015. – С.23
Сплоченность	характеризуется степенью приверженности к коллективу сотрудников. Ее составляют две переменные: уровень взаимной симпатии межличностных отношений и степень привлекательности коллектива для сотрудников	Платонов Ю.П. Психологические феномены поведения персонала в группах и организациях / Ю.П. Платонов. М.: Речь, 2015. – С.23
Ответственность	заключается в контроле над деятельностью касаясь исполнения норм и правил конкретной организации	Платонов Ю.П. Психологические феномены поведения персонала в группах и организациях / Ю.П. Платонов. М.: Речь, 2015. – С.23
Открытость и контактность	степень развития личностных отношений сотрудников, уровня их близости на психологическом уровне	Платонов Ю.П. Психологические феномены поведения персонала в группах и организациях / Ю.П. Платонов. М.: Речь, 2015. – С.23
Организационные факторы состояния социально-психологического климата	адекватность организационных структур выполняемым профессиональным задачам; разумная организованность информационных потоков; отсутствие дублирования функций между подразделениями и между сотрудниками и т.д.	Сансызбаева К.З. Особенности психологического климата в коллективе / К.З. Сансызбаева, А.Б. Шуриева // Молодой ученый. 2017. №9. – С. 284-288.
Социальные факторы состояния социально-психологического климата	наличие социального пакета для каждого сотрудника; система морального и материального стимулирования; наличие систем переподготовки и переобучения персонала; продуктивная организация рабочих мест и т.д.	Сансызбаева К.З. Особенности психологического климата в коллективе / К.З. Сансызбаева, А.Б. Шуриева // Молодой ученый. 2017. №9. – С. 284-288.
Административные факторы состояния социально-психологического	используемые руководством подразделений и организации в целом приемы воздействия на подчиненных; социальная дистанция между	Сансызбаева К.З. Особенности психологического климата в коллективе / К.З.

климата	руководителем и подчиненным, этика взаимодействия управленческого и исполнительного звена и т.д.	Сансызбаева, А.Б. Шуриева // Молодой ученый. 2017. №9. – С. 284-288.
Психологические факторы состояния социально-психологического климата	характер взаимоотношений сотрудников между собой, степень социально-психологической совместимости и сработанности, уровень конфликтности в подразделениях, характер взаимодействия между подразделениями, особенности карьерных ориентаций и профессиональной мотивации сотрудников; особенности корпоративной культуры; характер восприятия и оценки работниками друг друга и т.д.	Сансызбаева К.З. Особенности психологического климата в коллективе / К.З. Сансызбаева, А.Б. Шуриева // Молодой ученый. 2017. №9. – С. 284-288.
Факторы профессионально-квалификационной характеристики персонала	численность персонала, укомплектованность личного состава, соответствие квалификации персонала выполняемой деятельности, обеспечение адаптации и вхождения в должность, перспектива повышения квалификации, перспектива служебного роста и карьеры, обоснованность подбора и расстановки персонала и т.д.	Сансызбаева К.З. Особенности психологического климата в коллективе / К.З. Сансызбаева, А.Б. Шуриева // Молодой ученый. 2017. №9. – С. 284-288.
Правовые факторы состояния социально-психологического климата	оптимальность и непротиворечивость правовых актов, регулирующих профессиональную деятельность, соответствие правовых актов требованиям современной деятельности, наличие по каждой должности должностной инструкции с указанием объема обязанностей, прав и ответственности, форма и содержание правовых актов, удобство в их применении и т.д.)	Сансызбаева К.З. Особенности психологического климата в коллективе / К.З. Сансызбаева, А.Б. Шуриева // Молодой ученый. 2017. №9. – С. 284-288.
Управление социальным развитием организации	совокупность способов, приемов и процедур, позволяющих решать социальные проблемы на основе научного подхода, знания закономерностей протекания социальных процессов, точного аналитического расчета и выверенных социальных нормативов	Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2017. – С.400
Управление персоналом организации	целенаправленная деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку	Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2017. – С.85

	концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом организации	
Социально-психологический климат	это суммарный эффект от воздействия многих факторов, влияющих на персонал организации, который проявляется в трудовой мотивации, общении работников, их межличностных и групповых связях.	Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2017. – С.405
Методы управления персоналом	способы воздействия на коллективы и отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе функционирования организации	Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2017. – С.106
Подбор и расстановка персонала	рациональное распределение работников организации по структурным подразделениям, участкам, рабочим местам в соответствии с принятой в организации системой разделения и кооперации труда, с одной стороны, и способностями, психофизиологическими и деловыми качествами работников, отвечающими требованиям содержания выполняемой работы, – с другой	Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2017. – С.334

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Трудовой кодекс Российской Федерации. М.: Эксмо, 2017. – 272 с.
2. Положение «О стимулировании работников МАОУ СОШ № 20», принятое на общем собрании работников Протоколом № 9 от 26.07.2017 г., утв. приказом № 102 от 27.07.2017 г.
3. Положение об общем собрании работников МАОУ СОШ № 20, принятое на общем собрании работников Протоколом № 1 от 02.03.2016 г., утв. приказом № 35 от 02.03.2016 г.
4. Положение «Об оплате труда работников МАОУ СОШ № 20», принятое на общем собрании работников Протоколом № 9 от 26.07.2017 г., утв. приказом № 102 от 27.07.2017 г.

5. Правила внутреннего трудового распорядка для работников МАОУ СОШ № 20, согласованные общим собранием работников Протоколом № 5 от 31.07.2015 г., утв. приказом № 108/1 от 31.07.2015 г.
6. Устав МАОУ СОШ № 20, утв. приказом № 382 от 28.12.2015 г. начальника Управления образования Кушвинского городского округа
7. Александрова Н.А. Основы управления персоналом / Н.А. Александрова. Екатеринбург: УрГУПС, 2016. – 104 с.
8. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами: Пер. с англ. / М. Армстронг. М.: Питер, 2016. – 825 с.
9. Банайтис Н.Г. Исследование социально-психологического климата трудового коллектива // Таврический научный обозреватель. 2015. № 4. – С. 14-18.
10. Батаршев А.В. Базовые психологические свойства и профессиональное самоопределение личности: Практическое руководство по психологической диагностике / А.В. Батаршев. СПб.: Речь, 2015. – 208 с.
11. Бусоедов И.А. Социально-психологический климат в организации / И.А. Бусоедов, Т.А. Гребенюк, Н.К. Семенова // Молодой ученый. 2016. № 10. – С. 634-636.
12. Генкин Б.М. Экономика и социология труда: Учебник / Б.М. Генкин. М.: Норма, 2015. – 448 с.
13. Голубев К.И. История менеджмента. Тенденция гуманизации / К.И. Голубев. М.: Litres, 2017. – 223 с.
14. Дейнека А.В. Управление человеческими ресурсами: Учебник / А.В. Дейнека. М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2017. – 392 с.
15. Денисова А.О. Психологический климат и социально-психологическая адаптация персонала в организации // Международный электронный научный журнал. 2017. № 1 (25). – С. 56-59.
16. Джуэлл Л. Индустриально-организационная психология / Л.Джуэлл. СПб.: Питер, 2015. – 720 с.

17. Дуракова И.Б. Управление персоналом: Учебник / И.Б.Дуракова, Л.П. Волкова, Е.Н. Кобцева. М.: ИНФРА-М, 2016. – 368 с.
18. Зародина В.В. Социально-психологический климат в организации и его влияние на эффективность профессиональной деятельности // Молодой ученый. 2017. № 2. – С. 696-698.
19. Здравомыслов А.Г. Человек и его работа в СССР и после: Учебное пособие / А.Г. Здравомыслов, В.А. Ядов. М.: Аспект Пресс, 2015. – 485 с.
20. Колобова И.Н. Психология управления: Учебное пособие / И.Н. Колобова. М.: Изд-во Рос. таможенной академии, 2017. – 304 с.
21. Коломинский Я.Л. Социальная психология взаимоотношений в малых группах / Я.Л. Коломинский. М.: АСТ, 2015. – 448 с.
22. Кондратьев М.Ю. Социальная психология / М.Ю.Кондратьев. М.: ПЕР СЭ, 2016. – 383 с.
23. Митрофанова Е.А. Управление персоналом: теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом: Учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова, В.Г. Коновалова, О.Л. Белова; Под ред. А.Я. Кибанова. М.: Проспект, 2016. – 68 с.
24. Михайлина Г.И. Управление персоналом: Учебное пособие / Г.И. Михайлина, Л.В. Матраева. М.: Дашков и К, 2016. – 280 с.
25. Лукашевич В.В. Основы управления персоналом: Учебное пособие / В.В. Лукашевич. М.: КНОРУС, 2017. – 232 с.
26. Одегов Ю.Г. Оценка эффективности работы с персоналом: методологический подход / Ю.Г. Одегов, К.Х. Абдурахманов, Л.Р.Котова. М.: Изд-во «Альфа-Пресс», 2016. – 752 с.
27. Организационная психология / Сост. и общ. ред. Л.В.Винокурова, И.И. Скрипюка. СПб.: Питер, 2015. – 512 с.
28. Парыгин Б.Д. Социально-психологический климат коллектива. Пути и методы изучения / Б.Д. Парыгин. Л.: Наука, 1981. – 192 с.
29. Платонов Ю.П. Психологические феномены поведения персонала в группах и организациях / Ю.П. Платонов. М.: Речь, 2015. – 416 с.

30. Потемкин В.К. Управление персоналом: Учебник / В.К. Потемкин. СПб.: Питер, 2016. – 432 с.
31. Пугачев В.П. Планирование персонала организации: Учебное пособие / Пугачев В.П. М.: Издательство Московского ун-та, 2016. – 236 с.
32. Пырьев Е.А. Психология труда: Учебное пособие / Е.А. Пырьев. М.: Directmedia, 2016. – 455 с.
33. Ромашов О.В. Социология труда: Учебное пособие / О.В.Ромашов. М.:Гардарики, 2015. – 199 с.
34. Рязанова В.С. История менеджмента / В.С. Рязанова. Барнаул: Изд-во АГТУ им. И.И. Ползунова, 2016. – 125 с.
35. Сансызбаева К.З. Особенности психологического климата в коллективе / К.З. Сансызбаева, А.Б. Шуриева // Молодой ученый. 2017. №9. – С. 284-288.
36. Скопылатов И.А. Управление персоналом / И.А.Скопылатов, О.Ю. Ефремов. М.: Изд-во Смольного университета, 2015. – 420 с.
37. Слинков А.М. Мотивация трудовой деятельности / А.М.Слинков. – Братск: ГОУ ВПО «БрГУ», 2015. – 171 с.
38. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом / В.А. Спивак. СПб.: Питер, 2015. – 416 с.
39. Столяров В.И. Управление персоналом / В.И. Столяров. М.: ИНФРА-М, 2016. – 295 с.
40. Сушков И.Р. Психологические отношения человека в социальной системе / И.Р. Сушков. М.: Когито-Центр, Институт психологии РАН, 2016. – 412 с.
41. Толочек В.А. Современная психология труда: Учебное пособие / В.А. Толочек. СПб.: Питер, 2015. – 479 с.
42. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2017. – 638 с.

43. Управление человеческими ресурсами: менеджмент и консультирование / Под ред. В.В. Щербины. М.: Независимый институт гражданского общества, 2004. – 520 с.
44. Урбанович А.А. Психология управления: Учебное пособие / А.А. Урбанович. Мн.: Харвест, 2015. – 640 с.
45. Фетискин Н.П. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп / Н.П. Фетискин, В.В. Козлов, Г.М. Мануйлов. М.: Изд-во Ин-та Психотерапии. 2015. – 490 с.
46. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: Учебно-практическое пособие / С.В. Шекшня. М.: «Интел-Синтез», 2015. – 368 с.
47. Шибалкин Ю.А. Основы управления персоналом: Учебное пособие / Ю.А. Шибалкин. М.: МГИУ, 2016. – 260 с.
48. Шибутани Т. Социальная психология / Т. Шибутани; пер. с англ. В.Б. Ольшанского. Ростов н/Д.: Феникс, 2015. – 267 с.
49. Экономика: Учебное пособие / Под ред. В.И. Столярова. Екатеринбург: «Банк культурной информации», 2016. – 584 с.
50. Экономика: Учебник / Под ред. А.С. Булатова. М.: Юрист, 2015. – 562 с.
51. Экономическая теория / Под ред. А.И. Добрынина, Л.С. Тарасевича, 3-е изд. СПб.: Изд. СПбГУЭФ, Изд. «Питер», 2018. – 544 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Методика на определение индекса групповой сплоченности К.Э. Сишора «Психометрический тест К.Э. Сишора»

Инструкция.

На каждый вопрос есть несколько вариантов ответа. Вам необходимо выбрать верный для вас ответ и записать его обозначение в бланк.

1. Как бы вы оценили свою принадлежность к группе?
 - Чувствую себя ее членом, частью коллектива (5)
 - Участвую в большинстве видов деятельности (4)
 - Участвую в одних видах деятельности и не участвую в других (3)
 - Не чувствую, что являюсь членом группы (2)

- Живу и существую отдельно от нее (1)
 - Не знаю, затрудняюсь ответить (1)
2. Перешли бы вы в другую группу, если бы представилась такая возможность (без изменения прочих условий)?
- Да, очень хотел бы перейти (1)
 - Скорее перешел бы, чем остался (2)
 - Не вижу никакой разницы (3)
 - Скорее всего остался бы в своей группе (4)
 - Очень хотел бы остаться в своей группе (5)
 - Не знаю, трудно сказать (1)
3. Каковы взаимоотношения между членами вашей группы?
- Лучше, чем в большинстве коллективов (3)
 - Примерно такие же, как и в большинстве коллективов (2)
 - Хуже, чем в большинстве коллективов (1)
 - Не знаю, трудно сказать (1)
4. Каковы у вас взаимоотношения с руководством?
- Лучше, чем в большинстве коллективов (3)
 - Примерно такие же, как и в большинстве коллективов (2)
 - Хуже, чем в большинстве коллективов (1)
 - Не знаю. (1)
5. Каково отношение к делу в вашем коллективе?
- Лучше, чем в большинстве коллективов (3)
 - Примерно такие же, как и в большинстве коллективов (2)
 - Хуже, чем в большинстве коллективов (1)
 - Не знаю (1)

Обработка результатов и интерпретация

Уровни групповой сплоченности:

- 15,1 баллов и выше – высокая;
- 11,6 – 15 балла – выше средней;
- 7- 11,5 – средняя;
- 4 – 6,9 – ниже средней;
- 4 и ниже – низкая.